

► **MINERÍA**

El resurgir del apetito de inversión en mineras *junior* (p. 12)

► **TELECOMUNICACIONES**

La agresiva estrategia de Claro, en medio de la crisis de Telefónica (p. 14)

► **BOLSA DE VALORES DE LIMA**

El nivel de utilidades 2025 que esperan las empresas líderes (p. 22)

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Detrás de las movidas

Los numerosos cambios dispuestos por el ministro José Salardi en direcciones clave del MEF han sembrado incertidumbre interna sobre el rumbo que tomará la entidad. La firme apuesta por las APP podría, a la vez, impactar el déficit fiscal que hoy promete cuidar. (p. 10)

SE

PRÓXIMAMENTE



Por quinto año consecutivo, el **Club de la Sostenibilidad** impulsará y visibilizará el avance de las más importantes empresas peruanas en la ruta del desarrollo sostenible. Únete y conoce de cerca las estrategias ambientales, sociales y de gobernanza de los líderes del mercado.

Con el auspicio de:

BBVA

Suma a tu empresa



SE Índice

16 de febrero del 2025 | Año XXXIX | No SE 3949

LA VOZ DE SE Los nuevos intentos de retiro de los fondos de la AFP parecen confirmar que la reforma de pensiones no fue más que una pantomima **6**

SE DESTACA Las movidas dispuestas por el ministro José Salardi han sumido al Ministerio de Economía y Finanzas en un manto de incertidumbre **10**

SE DESTACA Tras varios años de sequía, el ecosistema de mineras junior en el Perú empieza a concitar otra vez el interés de los inversionistas foráneos **12**

Sectores y Empresas

TELECOMUNICACIONES Claro y la contracara de Telefónica **14**

ENERGÍA Destrabe insuficiente **15**

INMOBILIARIO Apetito boutique **18**

TELECOMUNICACIONES Win: "La caída del acuerdo de PangeaCo dejó un vacío que estamos cubriendo" **18**

AGROPECUARIO Colpe de USAID al cacao **20**

RETAIL Plaza San Miguel: "La estrategia es tratar de alcanzar las cifras de 2024" **20**

Economía y Finanzas

BOLSA DE VALORES DE LIMA La fiesta de las utilidades se modera **22**

MERCADO DE VALORES Papeles y Valores: Buenaventura **23**

MERCADO DE VALORES Macrocapitales: "Apuntamos al mid-market, donde la banca ha reducido su exposición" **24**

FINANCIAL TIMES Por qué Argentina se ha vuelto a enamorar del peso... por el momento **26**

Management

TECNOLOGÍA Los primeros pasos de la 'tokenización' **28**

LIDERAZGO Líderes que hablen menos y escuchen más **29**

NEGOCIOS Caleidos: "El objetivo de 2025 es doblar la facturación de 2024" **29**

GESTIÓN DEL TALENTO La deuda de las áreas de Talento con la IA **30**

Legal y Política

TRIBUNAL FISCAL Definición tributaria para las franquicias **32**

INDECOP Alerta transgénica **34**

LABORAL 'Puentes' predecibles **34**

Movidas



ERIC JURGENSEN asumirá la gerencia general de Latina el próximo 1 de marzo, reemplazando al Comité de Programación y Administración que lideraba el canal desde noviembre de 2024.



JUAN JOSÉ MARTHANS fue elegido como presidente del directorio de ProPremix. Es también director del área académica de Economía del PAD de la Universidad de Piura.



MARTÍN SANTA MARÍA es el nuevo gerente general de la empresa de factoring Liquidez Capital Perú. Previamente, desempeñó el mismo cargo en la Cámara de Compensación Electrónica.



MÓNICA OBANDO, hasta ahora gerente senior de Personas de LATAM Airlines Perú, pasó a ocupar el cargo de gerente senior de Asuntos Corporativos de la misma aerolínea.



JUAN PABLO PROBST fue nombrado gerente de Gestión de Activos e Innovación de Celepsa. Venía desempeñándose como gerente de Operación y Mantenimiento de la chilena Tinguiririca Energía.



NEPTALI MAYORCA es el nuevo director de Red y Servicios de InterNexa en Perú. Hasta ahora, ejercía como gerente de Tecnologías de la Información de TGP Perú.



JAVIER BARRIOS fue designado como socio de Tax Consulting de PwC. También se desempeña como docente de la Universidad de Lima.

SEMANAeconómica, el mejor análisis económico y de negocios para los líderes de las empresas en el Perú

Síguenos en:



SEMANAeconómica



Número 1949

Lima, 16 de febrero del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Caré

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Martí

ANALISTAS / Alba Riquelme O., Jonathan Terranova V., Manuel Alvarado Bolívar, Claudio Gutiérrez Cevallos, Edward Albarca

ASISTENTE DE REDACCIÓN / Tamara Ojeda Tambo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jesé Carlo Llacahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sánchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrer

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malisquez Lévano

EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jerry Vanillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringsas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobar, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Maico Poputhe

TELEMARKETING / Silvana Pulido, Beatriz Díaz, Marcos González

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalián, Peggy Yamashita, Virenia Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canal y Moreyra 340 Piso T3, Lima 27, Perú

TÉLEFONO / 213-0500

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Editorial Supergáfica EIRL

Av. Manuel Tellería Viciuña 165 Urb. Chacra Río Norte, Lima

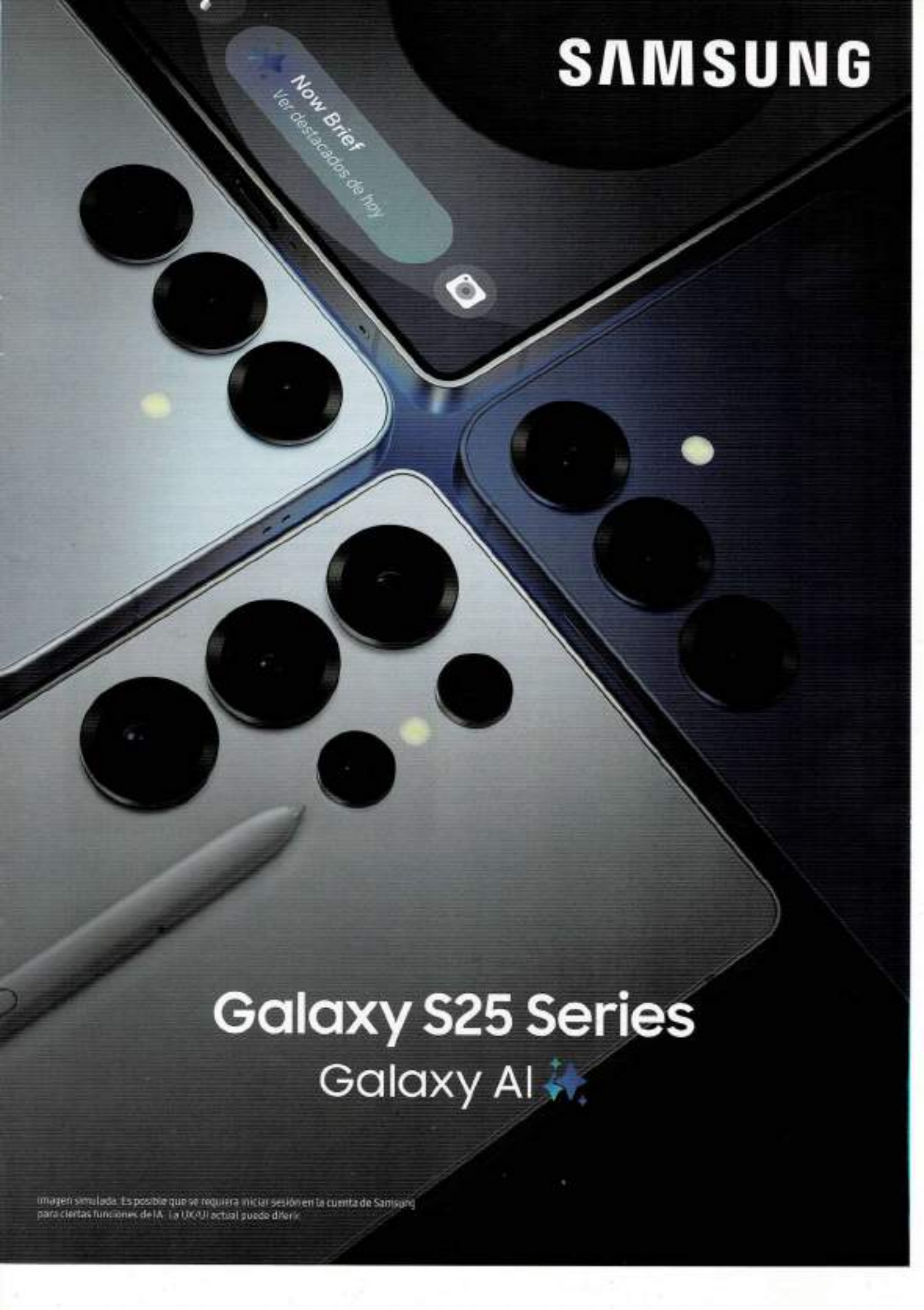
DEPÓSITO LEGAL / 180105-95-0204

RUC / 20260590887

© Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

A high-angle, close-up photograph of three Samsung Galaxy S25 Series smartphones arranged in a triangular pattern. The phones are shown from the back, highlighting their multi-lens camera systems. One phone is in a light blue color, while the other two are in a dark blue color. The background is a dark, textured surface. In the top right corner, the Samsung logo is visible. In the bottom left corner, there is a small, faint disclaimer in Spanish. The overall aesthetic is sleek and modern.

SAMSUNG

Now Brief
Ver destacados de hoy

Galaxy S25 Series

Galaxy AI ✨

Imagen simulada. Es posible que se requiera iniciar sesión en la cuenta de Samsung para ciertas funciones de IA. La UI/UX actual puede diferir.

BOICOT CONGRESAL

Los nuevos intentos de retiro de los fondos de la AFP provenientes del Parlamento parecen confirmar que la reforma de modernización del sistema de pensiones no fue más que una pantomima.

El populismo arrecia una vez más en los pasillos del Congreso de la República. Su blanco es uno bastante conocido: el Sistema Privado de Pensiones. En las últimas semanas, la congresista Digna Calle (Podemos Perú) y el parlamentario Américo Gonza (Perú Libre) presentaron sendos proyectos de ley para autorizar nuevos retiros de fondos de las AFP, en contra de lo estipulado por la ley de modernización del sistema previsional, que hace menos de seis meses prohibió de forma explícita que se realicen nuevos retiros. Una supuesta reforma aprobada, aunque con pocos votos, desde el mismo Congreso desde el que hoy se le pretende petardear.

Las intenciones de quienes promueven estas iniciativas no deberían sorprender a nadie, pero no

por ello dejan de ser preocupantes y, sobre todo, altamente reprochables. Los promotores de los nuevos retiros tenían muy claro desde el principio que el boicot de la reforma iba a ser su *modus operandi*. En un primer acto, mantendrían una posición ambigua sobre el tema. Llegado el momento de la votación, la noche del 6 de junio del 2024 en el Parla-

so. Difícilmente podrán esperar los empresarios que los arrebatos populistas que vimos desde la pandemia del Covid-19, en el 2020, vayan a cesar en el corto plazo. Menos aun si las instituciones llamadas a servir como contrapeso, como el Poder Ejecutivo, parecen haber claudicado totalmente de su misión. Lo mismo puede decirse del Tribunal Constitucional, cuyos integrantes elegidos por el actual Congreso emitieron una sentencia en octubre del 2022 que declaró constitucional la posibilidad de realizar retiros en contextos excepcionales, dándole así más argumentos a los congresistas promotores de estas medidas.

Los promotores de los nuevos retiros tenían claro desde el inicio que sabotearían la supuesta reforma de pensiones

mento, el legislador Gonza no manifestó su voto —ni siquiera se abstuvo— y la legisladora Calle se ausentó de la sesión del Pleno, según consta en las actas de votación de aquel día.

Prefirieron hacerse de la vista gorda, pues sabían que si la reforma lograba escasos apoyos —sólo la respaldaron 38 legisladores— tendrían una oportunidad para ejecutar su segundo acto: volver a la carga con sus iniciativas populistas. Y así lo han hecho. Como siempre, primó el cinismo y el cálculo político.

Lamentablemente, el afán de los congresistas de autorizar más retiros no hace más que volver a generar incertidumbre y no sólo sobre los agentes económicos que operan en el sistema previsional. En líneas generales, no da ninguna señal a cualquier inversionista o empresario de que las cosas vayan a mejorar al menos un poco en el Congre-



Las bancadas que respaldaron la supuesta reforma previsional y prohibieron nuevos retiros tienen ahora la responsabilidad de hacer que se respeten las decisiones que el propio Congreso adoptó como institución el año pasado. No existe en la actualidad una situación de excepción, como durante la pandemia, ni una recesión económica como la del 2023, que justifique la aprobación de nuevos retiros.

Si la presidenta Dina Boluarte promulgó el año pasado la reforma de pensiones, ahora debería ser coherente y, llegado el momento, observar y vetar cualquier intento de retiro. Un reto en el que debería acompañarla su flamante ministro de Economía y Finanzas, José Salardi. No hacerlo sólo confirmaría que la reforma para modernizar el sistema previsional no fue más que una burda pantomima. ■



INSTITUTO PARA LA
CALIDAD
PUCP

Maestría en Gerencia de la Calidad y Sistemas de Gestión

Cierre de inscripciones: 19 de febrero de 2025

Inicio de clases: 28 de marzo de 2025

¡Más información!



Temáticas

Modelos EFQM
y Baldrige

Normalización y
acreditación

ISO

Lean Six Sigma

Sistemas de Gestión
de la Calidad

Gestión Estratégica y Marketing

Business Analytics

Quality 4.0



Internacionalización



SUNY Global Center
(Nueva York)



Universidad Pontificia Comillas
(Madrid)



Georgetown University
(Washington DC)

Charla presencial

Programa Internacional de la maestría
**Planeamiento Estratégico de
la Calidad**



Universidad Pontificia
Comillas, Madrid

Expositor



JOSÉ CARLOS FLORES MOLINA PhD

Director de la Maestría en Gerencia de la Calidad y Sistemas de Gestión
Director del Instituto para la Calidad - PUCP

PhD. in Industrial and Systems Engineering (USA).
Master of Science in Quality Engineering (UK).
Director Regional de ASQ para América Latina. Master
Black Belt Lean Six Sigma. Ex presidente CPN
INACAL.



19 de febrero



7:00 p. m.



Hotel Courtyard by
Marriott, Miraflores

COURTYARD

¡Regístrate aquí!



Qué Pasó



1 REESTRUCTURACIÓN. Telefónica del Perú (TdP) anunció que solicitará un Procedimiento Concursal Ordinario (PCO) ante Indecopi para reestructurar sus obligaciones financieras y garantizar la continuidad de sus servicios. La compañía afirmó que este proceso "no implica una liquidación ni mucho menos una quiebra". Elena Maestre, presidenta ejecutiva de TdP, dijo que el procedimiento permitirá proteger los servicios y fortalecer la sostenibilidad de la 'telco'. Ante el anuncio, Indecopi informó que evaluará y resolverá la solicitud en 90 días hábiles y garantizará un proceso transparente e independiente.

2 MULTA. La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de Colombia sancionó a Gloria y otras empresas lácteas con una multa de US\$5 millones por añadir lactosuero a la leche UHT, lo que se consideró un engaño a los consumidores y les permitió obtener ventajas competitivas ilegales. El Grupo Gloria rechazó la sanción, que calificó de "infundada", y anunció que apelará, con el argumento de que la norma aplicada es retroactiva y viola el debido proceso. La compañía aseguró que tiene el respaldo de peritos internacionales y aseguró que defenderá seguir los caminos legales para defender sus derechos.

3 ESTABILIDAD. El BCR mantuvo la tasa de interés de referencia en 4.75% en febrero, respaldado por la desaceleración de la inflación, que en enero fue de 1.9% interanual, cerca del centro de su rango meta. La entidad proyecta que la inflación continuará desacelerándose

en los próximos meses. Además, señaló que el impacto de los aranceles de Donald Trump en la economía peruana es, por ahora, muy limitado, aunque advirtió que las tensiones comerciales sí representan un riesgo.

4 MINERÍA. Southern Copper Corporation anunció que el presupuesto para el proyecto Tía María, ubicado en Arequipa, aumentó a US\$1,802 millones, frente a los US\$1,400 millones previos. El proyecto, que producirá 120,000 toneladas de cátodos de cobre anuales, generará US\$17,500 millones en exportaciones y US\$3,400 millones en impuestos y regalías en 20 años. La empresa informó que, a diciembre de 2024, se crearon 614 empleos, 492 de los cuales fueron cubiertos por trabajadores locales. Asimismo, reiteró que espera que la construcción de Tía María comience este año, y que generará 3,500 empleos en esa fase y 764 directos y 4,800 indirectos cuando entre en operación.

5 CIERRE. El Ejecutivo promulgó el decreto supremo que dispone la extinción del Proyecto Especial Legado (PEL). La norma establece que la gestión de infraestructura y mantenimiento de las sedes deportivas y otras funciones a cargo del PEL serán transferidas al Instituto Peruano del Deporte (IPD), entidad adscrita al sector Educación. La decisión fue criticada por algunos legisladores, por lo que el primer ministro Gustavo Adriansén y el ministro Morgan Quero fueron citados a la Comisión Especial de Seguimiento a los Juegos Panamericanos del Congreso el lunes 17 de febrero. ■



**30 AÑOS
DE LAS
MEJORES
IDEAS QUE
FUNCIONAN**



effie Awards Perú

Las inscripciones de los Effie Awards Perú ya empezaron.
Ingresa a www.effie-peru.com para participar.

PRIMER CIERRE: _____ 01 DE ABRIL
SEGUNDO CIERRE: _____ 08 DE ABRIL
TERCER CIERRE: _____ 22 DE ABRIL



Bac^ous

Perú 21



alacoooperu

SEMANAeconómica

OMG OMNICOM
MEDIA GROUP

TikTok



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Marketing
Facultad de Ciencias Empresariales

DETRÁS DE LA DANZA DE CUADROS

Las numerosas movidas dispuestas por el ministro José Salardi en direcciones clave han sembrado un manto de incertidumbre interna sobre el rumbo que tomará la entidad. Y la firme apuesta por los proyectos de APP podría, a la vez, impactar el déficit fiscal que se ha comprometido a cuidar.



POR JONATHAN TERRANOVA V. Y MARISOL ALVARADO B.

La reciente designación de José Salardi como ministro de Economía y Finanzas trajo consigo un fuerte remezón para la estructura interna de dicha cartera. En apenas una semana, el nuevo titular del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) decretó cambios en un viceministerio y cinco direcciones generales claves. Movidas de una cuantía inesperada que, durante los últimos días, desencadenaron altos niveles de incertidumbre dentro de la institución y algunas dudas externas respecto a la dirección a la que estas apuntarían, de acuerdo con diversas fuentes con conocimiento directo de los entretelones de las últimas semanas del MEF, a las que logró acceder SEMANAeconómica.

Los cambios anunciados en los últimos días tomaron por sorpresa a la estructura interna de la entidad. Y, de acuerdo con fuentes involucradas en las conversaciones, se habrían dado luego de que el ministro Salardi sostuviera reuniones con varios de los directores que luego fueron removidos. "No reveló ninguna intención de remover posiciones. El viceministro de Hacienda lo terminó de confirmar y dijo que en algún momento también saldría él", cuenta una de las fuentes antes aludidas. En respuesta a las consultas de SEMANAeconómica, la nueva gestión del MEF argumentó, por su parte, que "el cumplimiento de objetivos como el impulso de la inversión privada, la desburocratización y agilización de la inversión pública, el resguardo del equilibrio fiscal y la mejora en la ejecución y eficiencia del gasto público requieren del fortalecimiento del equipo (...) Los cambios realizados y los que pudieran darse obedecen a esto".

Lo cierto es que, por ahora, en los pasillos del MEF se respira incertidumbre, a la espera de conocer la dirección que tomará la entidad. "No nos han explicado el porqué [de tantos cambios] ni cómo será. Apenas que haya sido tan abrupto", dice otro de los funcionarios vigentes a los que accedió esta revista, sin autorización para declarar públicamente.

El desafío fiscal

Hasta ahora, los cambios del ministro Salardi se concentran en áreas especialmente importantes para el equilibrio fiscal, como la Dirección General de Presupuesto Público y la Dirección General de Política de Ingresos Públicos. Asimismo, el relevo en la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos — desde donde se gestiona el pago de planillas para trabajadores del estado — y la llegada al MEF de funcionarios con pasado en la Sunat sugieren que la nueva gestión podría poner más contrapesos al gasto corriente. "Habrá que ver si ese cambio viene con un mayor control [al gasto público]. Ha mantenido al mis-

Nuevos perfiles en las direcciones estratégicas del MEF

Daniel Orlando Talla Pimentel

Dirección General de Presupuesto Público

Experiencia previa

- **OSIPTEL:** Director de Planeamiento, Presupuesto y Modernización
- **SUNAT:** Intendente Nacional de Formulación de Inversiones y Finanzas
- **OTASS:** Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Gerardo Arturo López Gonzales

Dirección General de Política de Ingresos Públicos

Experiencia previa

- **SUNAT:** Intendente Nacional de Gestión de Procesos
- **Fondo Monetario Internacional:** Consultor del Departamento de Asuntos Fiscales
- **SUNAT:** Gerente Normativo de Procesos

*Organismo Técnico de Administración de los Servicios de Saneamiento

Fuente: Página web del Ministerio de Economía y Finanzas

Principales funciones de las direcciones generales del MEF

Áreas en las que hubo cambios luego de la llegada de José Salardi



Presupuesto Público

Propone la Asignación Presupuestaria Multianual. Formula presupuestos para entidades del Gobierno Nacional. **Evalúa el logro de resultados de entidades públicas y la ejecución de gastos.**



Política de Ingresos Públicos

Evalúa y propone políticas tributarias para mejorar la recaudación. Determina si los convenios de estabilidad tributaria se ajustan a las disposiciones vigentes. Propone políticas de ingresos públicos no tributarios.



Abastecimiento

Dicta normas del Sistema Nacional de Abastecimiento (SNA). Coordina actividades con entidades públicas en el marco del SNA. Gestiona inventarios de centros de almacenamiento y distribución. Propone normas en materia de bienes inmuebles.



Gestión Fiscal de los Recursos Humanos

Realiza el análisis técnico de políticas de Ingresos para los recursos humanos del Sector Público. Emite opiniones vinculantes sobre recursos humanos del Sector Público. Valida remuneraciones.



Asuntos de Economía Internacional Competencia y Productividad

Formula medidas arancelarias, aduaneras y de restricciones al comercio.

Fuente: MEF

mo [director] de Inversión Pública, donde subió bastante el gasto el año pasado, así que por ahí no vendría el ajuste", anticipa la directora ejecutiva interina de la Red de Estudios para el Desarrollo (REDES), Mónica Muñoz-Nájar.

En sus primeras declaraciones, el nuevo titular del MEF ha puesto especial énfasis en la necesidad de dinamizar la inversión a través de mecanismos como el de Asociaciones Público Privadas (APP) y Obras por Impuestos (Oxi). "Estoy convocando a un equipo que piensa como yo", dijo el ministro con pasado reciente en ProInversión a El Comercio, el último viernes. Si bien en esa misma entrevista manifestó que procurará reducir el déficit fiscal, a la vez dejó claro que su ruta para conseguirlo pasaría por impulsar un shock de inversiones e incrementar los ingresos fiscales, y no sólo por reducir el gasto.

A juicio del ex viceministro de Economía, Carlos Casas, "el resultado a medir [para el MEF] será el déficit". En esa misma línea, el ex titular del MEF, Luis Miguel Castilla, considera que el gran reto es zanjar las dudas acerca del compromiso del gobierno con la ruta de convergencia del déficit hacia los techos establecidos. "Los cambios probablemente se dieron por un desgaste en la Dirección General de Presupuesto. Han sido años duros, con mucha presión de gasto", agrega sobre las últimas movidas dispuestas por el ministro Salardi.

La 'bala' de las APP

El nuevo líder del MEF ha asegurado que quiere cuidar el déficit fiscal. Pero su apuesta firme por las APP podría comprometer importantes recursos en proyectos que tienen horizontes temporales largos. "En ProInversión comprometió miles de

"No nos han explicado el porqué [de tantos cambios] ni cómo será [desde ahora]"

millones en APP. Mientras más licitas, más problemas genera al siguiente gobierno, porque se compromete de manera importante los recursos fiscales", advierte el ex ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne.

El MEF de Salardi, de hecho, ya empezó a flexibilizar candados. El 6 de febrero —antes de cambiar de jefe— la Dirección General de Presupuesto emitió una resolución en la que se dispone incrementar la tasa de proyección de ingresos por recursos ordinarios a casi el doble y llevarla al límite de crecimiento del PBI nominal (5%). Esto haría viables más proyectos que, de entrar en operación, podrían generar un impacto fiscal. "Se está perdiendo el sentido de responsabilidad fiscal. Eso preocupa. Si el propio ministro y sus viceministros no ponen freno, las áreas técnicas que están debajo, menos", remarca una de las fuentes internas del MEF a las que accedió esta revista.

A ello habrá que sumarle las presiones políticas para sostener o elevar el gasto. Para Thorne, la designación de un director general de Presupuesto sin relaciones establecidas con el Congreso podría traer una respuesta más débil a las presiones. "Te arriesgas a que la Comisión de Presupuesto tome sus decisiones, no escuche al MEF y pasen su ley. Este director es tan importante como un viceministro", agrega.

Y la negociación y el alineamiento también serán necesarios de cara al propio Ejecutivo. Recién el viernes 14 el ministro Salardi pudo concretar el nombramiento de su candidata al viceministerio de Economía, Denisse Miralles. Si bien la ex directora de Inversiones Descentralizadas de ProInversión era voceada desde hace una semana, la presidenta Dina Boluarte tardó varios días en firmar la resolución suprema necesaria para oficializarla en el puesto.



SE ENCIENDE LA LUZ DEL FINANCIAMIENTO

Los inversionistas internacionales vuelven a mirar a las mineras *junior* del país como una opción atractiva para sus portafolios. Gracias a ello, la —hoy rezagada— actividad *junior* volvería, poco a poco, a ganar peso en la cadena de exploración peruana.



POR CLAUDIA CUTIÉRRIZ C.

Las mineras *junior* con presencia en el Perú comienzan a recuperar alternativas de financiamiento, luego de años de sequía. La moderación de los retornos de las inversiones en tecnología —sector al que habían virado sus inversionistas, por ser más rentable y de menor riesgo— y la escalada del precio del oro hasta niveles muy cercanos a picos históricos de US\$3.000/oz están regresando progresivamente las miradas y el apetito de inversión hacia el mundo de las mineras *junior*.

Boom y descenso

Alrededor del 2011, los elevados precios de los metales propiciaron un boom de mineras *junior* en el país, que declinó con el avance de la década. Aunque sus negocios no mantuvieron la escala de los mejores años, el segmento de las *junior* logró por entonces mantenerse estable. En 2021, el repunte de los precios de los metales parecía augurar un nuevo boom, pero las condiciones de acceso a fondeo —las mineras *junior* suelen financiarse levantando capital en el mercado de valores de países mineros como Canadá— no fueron propicias. En aquel momento, los inversionistas decidieron darle prioridad a desarrollos emergentes de menor riesgo, como la inteligencia artificial, las criptomonedas y la industria del cannabis. Así, las 15 mineras *junior* que cotizaban en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) —y, a la vez, en la bolsa de Toronto— se redujeron a nueve.

Este contexto obligó a las mineras *junior* a dedicarse a operaciones menos riesgosas, como procesamiento y acopio de mineral dentro de proyectos en operación o construcción de plantas. Aunque algunas todavía exploran, sus búsquedas están más ligadas al cobre y al oro. Ya no hay explora-

ciones polimetálicas de plomo o zinc, y [hay] muy pocas de plata”, cuenta el vicepresidente del Instituto de Ingenieros de Minas, Juan Carlos Ortiz.

Vuelve del apetito

Hoy, sin embargo, las perspectivas tienen un color mucho más optimista para las mineras *junior*. “Se ve un resurgimiento del fondeo en países como Canadá. Las *junior* están consiguiendo mayor financiamiento y esto se debería reflejar, en mayor medida, este año”, advierte el líder de minería y metales de EY Perú, Marcial García.

En 2024, por ejemplo, las negociaciones de las *junior* en la BVL se recuperaron de forma importante (ver gráfico). Y, si bien las cifras aún están lejos de los mejores años, las casas de bolsa ya han vuelto a incorporar a este segmento como potencial opción de inversión, según Julio Plácido, gerente comercial de Nuam, la *holding* regional que integra las bolsas de Santiago, Lima y Bogotá. “Notamos cambios en el nivel de liquidez. Las valorizaciones de muchos proyectos están bien abajo y hay facilidad para entregar los retornos que se veían antes”, explica el gerente de mercado de capitales de Kallpa SAB, Ricardo Carrión.

Para el ex CEO de Antamina, Víctor Gobitz, las primeras beneficiadas de este nuevo escenario serían las mineras *junior* con planes de inicio de operaciones en proyectos ya establecidos, que involucran menos riesgo. Eventualmente, el apetito podría llegar a proyectos



más riesgosos, de exploración. “En los últimos meses, he recibido llamadas de diferentes grupos interesados en proyectos de cobre en el país”, sostiene el socio de Dentons Perú y COO & Director de Regulus Resources, Fernando Pickmann.

Ahora, el modelo de las mineras junior migró hacia gastos focalizados en la operación, de la mano de la automatización de procesos y la tecnología. Esto reduce significativamente los costos iniciales en etapa *greenfield*, según Aday Cordero, CEO del fondo especializado en minería, Phoenix Capital, que mantendrá el 20% de su capital invertido en exploración. Hoy, la apuesta es por Chile, Colombia, Argentina y Perú. En este último, Phoenix Capital se concentra en el segmento *brownfield* y mantiene conversaciones con socios estratégicos que hayan superado la etapa de trámites con el Estado

“Se ve un resurgimiento del fondeo en países como Canadá. Y se debería reflejar, en mayor medida, este año”

para operaciones *greenfield*.

Frente a este renovado interés, las condiciones locales ahora serán cruciales para atraer financiamiento, como advierte el socio de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados, Raúl Ferreyra. Por ejemplo, los largos plazos de los trámites estatales y la poca predictibilidad de las licencias ambientales y sociales fueron un desincentivo adicional para la inversión en juniors durante los últimos años.

Además de seguir flexibilizando los procesos, será fundamental seguir combatiendo la minería ilegal. Y es que esta ha ido recortando el espacio

que deberían ocupar las junior, como recuerda el socio en Rebaza, Alcázar & De Las Casas, Luis Miguel Elías. La lucha contra la minería ilegal también ayudaría a ganar terreno frente a países históricamente mineros, como Chile. O incluso frente a países recién surgidos, como Argentina, que ha apostado por reducir los plazos requeridos para obtener permisos, según advierte la socia de Minería, Recursos Naturales y Sostenibilidad de CMS Grau, María Cristina Alva. ■

Financiamiento de las mineras junior inscritas en la BVL



Sectores y Empresas

TELECOMUNICACIONES

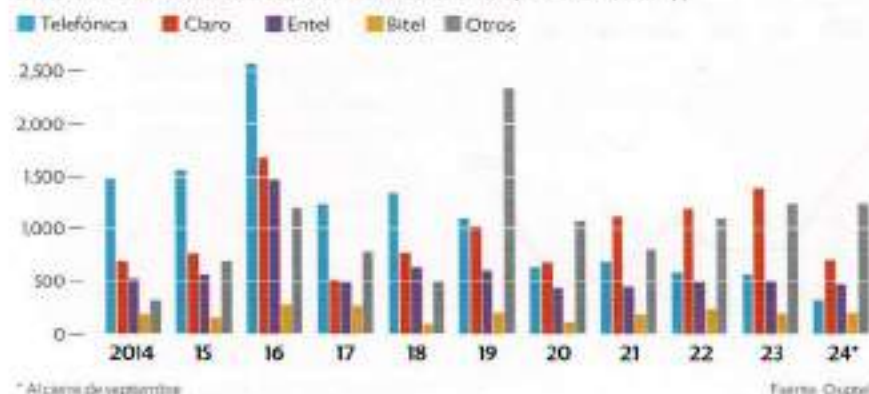
Claro y la contracara de Telefónica

Con su principal competidor contra las cuerdas, Claro apelará a su espalda financiera y a agresivas inversiones para tentar ahora el dominio absoluto del mercado peruano.

Mientras Telefónica acaba de sumar un nuevo capítulo a la larga crisis de su operación peruana, con la reciente solicitud del inicio de un Procedimiento Concursal Ordinario en el Indecopi, Claro se alista para profundizar su agresiva apuesta y pescar en río revuelto. El objetivo es uno sólo: consolidar el dominio absoluto del mercado peruano de telecomunicaciones. Para ello, la subsidiaria local de la mexicana América Móvil se apalancará en una fuerte espalda y cuantiosas inversiones. Un arma que antes de este 2025 ya le permitió erigirse como el líder del segmento móvil y registrar los resultados financieros más sólidos de la industria.

Claro es la 'telco' que más invirtió en los últimos años en el país. Sus inversiones en 2023 superaron los S/1,300 millones, más del doble de lo invertido por los demás jugadores del sector en ese mismo periodo, de acuerdo con cifras del Osiptel. Y el año pasado las inversiones de Claro representaron más del 40% del total ejecutado por las cuatro grandes 'telcos' (ver gráfico). 'Al enfrentar menores costos, porque no tienen una tecnología tan antigua que reemplazar [como la de Telefónica] y no están donde no deben, pueden invertir más en un entorno en el que el más grande invierte menos', explica una fuente con conocimiento directo de la estrategia de

Inversión en el sector telecomunicaciones (en millones de S/)



Resultados financieros de Claro

En millones de S/



la compañía, que prefirió mantener su identidad en reserva.

Hasta ahora, la agresiva inversión de Claro se enfocó, principalmente, en reforzar la infraestructura y tecnología para mejorar la calidad del servicio móvil; algo que fue reconocido por informes del regulador. Uno de ellos, por ejemplo, situó a Claro como el operador con mayor velocidad promedio de descarga para redes móviles 4G a nivel nacional. 'Se han apoyado bastante en los ranking de calidad. Su marketing gira en torno a esto', indica el socio senior de Porto Legal, José Miguel Porto. Así, la compañía logró atraer clientes de mayor ticket promedio (ARPU) y fidelizar a su base actual. 'Son a los que mejor les va en portabilidad', recuerda el exvicepresidente de Osiptel, Manuel Cipriano.

Fueron estos factores los que le permitieron a Claro desplazar a Telefónica como líder del mercado móvil, alcanzando un 30% del share; algo inusual en la región. A diferencia de su competencia, Claro registró uno de los resultados financieros más sólidos del sector: utilidades por encima de los S/1,000 millones y un margen ebitda que bordea el 40% (ver gráfico), en un entorno mucho más competitivo y con precios de la industria que aún no terminan de recuperarse.

La agresiva estrategia de inversiones de Claro, sin embargo, no ha terminado. Y menos aun ahora que la crisis de Telefónica

ca se agrava. "La intención es mantener el nivel [de inversión de los últimos años]", advierte el director general de Claro Perú, Humberto Chávez. La 'telco' anunció en 2024 el desembolso de cerca de US\$350 millones para este año y la apuesta trasciende al Perú. En Chile, por ejemplo, Claro anunció inversiones de hasta US\$300 millones para 2025. "Han entendido que para crecer deben invertir en infraestructura", dice Cipriano.

Aquí, el negocio fijo será otro punto

a reforzar a través de las inversiones, en línea con la meta de Claro de alcanzar el liderazgo del segmento. Ello como parte de una estrategia que no contempla ingresar a competir de forma directa con nuevos jugadores de fibra, como Win o Wow. "Claro busca clientes de mayor ticket. Van a consolidarse con fibra donde ya están. Dudo que quieran entrar a nuevas zonas del Perú donde la rentabilidad por cliente es menor", avizora Porto.

El segmento corporativo también con-

centrará las balas de la subsidiaria de América Móvil. "Las áreas en las que registramos un desarrollo acelerado es en soluciones de nube, ciberseguridad, data centers y TI, los cuales responden a las nuevas demandas del mercado", cuenta Chávez a esta revista. Todo ello sin mencionar las inversiones por realizar cuando se licite la banda de tecnología 5G en el país.

Así, Claro parece encaminado a dejar definitivamente en el olvido el 'tropezón' sufrido en 2016, por la falta de espectro radioeléctrico (SE1548). (ASU)

"La intención es mantener el nivel [de inversiones de los últimos años]"

ENERGÍA

DESTRABE INSUFICIENTE

Más allá de que en los últimos meses se hayan reactivado las licitaciones de líneas de transmisión —que están dentro del Plan Nacional de Transmisión elaborado por el Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES)—, los retrasos en construcción y puesta en operación de estos proyectos todavía mantienen en aprietos al sistema eléctrico peruano.

Desde 2016, las licitaciones de las líneas encargadas a Prolinversión acusan retrasos (SE1923). Pero la situación parece estar dando un giro desde hace algunos meses. "Con la gestión de

[José] Salardi y la salida del jefe de la Dirección General de Política de Promoción de Inversión privada del MEF se aceleraron las cosas", cuenta el presidente del COES, César Butrón. Hoy, Prolinversión casi se ha puesto al día con los planes pasados. A inicios de febrero, anunció la licitación de 16 nuevos proyectos del plan 2025-2034 por un monto de US\$900 millones.

El problema que aún persiste es el retraso en la construcción. "Las demoras se mantienen a nivel ambiental y de acceso de tierras. No hay forma de que tome menos de tres años. El Estado debería ayudar en el acceso a predios", sostiene Javier Matos, director de Nexta Consultoría.

Por esta razón, los nodos del sur del país vienen registrando



Ardina

pequeñas congestiones desde finales de 2024. Sobre todo en Marcona (Ica), distrito que hoy concentra un importante número de proyectos renovables. "Se está estresando el nodo, lo que restringe la operación de las plantas solares y eólicas",

explica el Gerente de Operaciones de Orygen, Eugenio Calderón.

La situación empezará a replicarse en distintas regiones en los próximos meses. "Dentro de poco también se verán estas congestiones en Arequipa por los más de 1.000 Mwh que se están construyendo; aunque son congestiones locales y no estructurales como las que tiene Chile", dice Butrón. Las principales consecuen-

cias de este embrollo consisten en que, por un lado, se torna imposible conectar al sistema la cantidad de energía que se tenía prevista y, por otro, obliga a los generadores a modificar sus proyectos renovables, al punto que podrían llegar a desistir de su ejecución. "Es una señal negativa para el desarrollo y construcción de proyectos de Recursos Energéticos Renovables.

Será un riesgo que se deberá incorporar en los modelos de negocio", reconoce Calderón.

El actual estado de cosas recién podría empezar a corregirse en 2028, según estimados del COES, a medida que entren en operación nuevas líneas de transmisión. (ASU)

"Dentro de poco [también] se verán congestiones en Arequipa"

Inversión en líneas de transmisión
En millones de US\$



SAMSUNG GALAXY S25 ULTRA: EL FUTURO DEL TRABAJO ES HOY

El Galaxy S25 Ultra eleva su tecnología con la potencia de la inteligencia Gemini de Google, optimizando productividad, seguridad y comunicación en el mundo ejecutivo.

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando el trabajo y la comunicación, y con el Galaxy S25 Ultra, Samsung ofrece un dispositivo que integra la tecnología de Google, permitiendo una experiencia fluida y eficiente a través de comandos de voz y una interacción natural. Este smartphone se convierte en el compañero AI ideal, mejorando cada aspecto del día a día de los profesionales. Lo probamos, y esto es lo que descubrimos:

PRODUCTIVIDAD SIN ESFUERZO

Ahora, con solo un comando de voz, puedes pedirle al Galaxy S25 Ultra que haga lo que necesites. Desde buscar información en Google, agendar reuniones en tu calendario, o enviar mensajes por WhatsApp, todo está al alcance de tu voz.

Su integración fluida entre aplicaciones permite coordinar todas tus tareas sin necesidad de cambiar de app, optimizando el tiempo y ayudando a los ejecutivos a enfocarse en lo que realmente importa.

COMUNICACIÓN SIN BARRERAS

En un entorno globalizado, donde las reuniones con equipos y clientes de diferentes países son cada vez más frecuentes, el Galaxy S25 Ultra ofrece herramientas de Galaxy AI que eliminan las barreras del idioma. Su asistente de llamadas permite

traducir en tiempo real conversaciones de voz, tanto en llamadas tradicionales como en Google Meet.

También cuenta con una función de traducción simultánea para conversaciones presenciales, lo que facilita la comunicación en distintos escenarios de trabajo.

EXPERIENCIA VISUAL MEJORADA

En el entorno profesional de hoy, la creación de contenido se ha convertido en una necesidad, no solo para mejorar la comunicación estratégica, sino para construir y fortalecer la marca personal.

El Galaxy S25 Ultra se convierte en





un aliado imprescindible para quienes requieren calidad de imagen en video-llamadas, presentaciones y contenido para redes sociales. Gracias a la tecnología **Nightography Video**, este dispositivo asegura grabaciones nítidas y luminosas, incluso en condiciones de poca luz, mejorando la percepción profesional en cualquier entorno.

Además, el **Editor de Audio con AI** elimina ruidos no deseados, proporcionando un sonido claro en cualquier situación. El Galaxy S25 Ultra también cuenta con un asistente de edición visual que permite ajustar imágenes y videos, mejorar retratos y transformar bocetos en ilustraciones profesionales.

Esta función promueve una cultura de trabajo ágil, donde la información llega cuando más se necesita, mejorando la productividad de manera integral.

NOW BAR Y NOW BRIEF: OPTIMIZACIÓN AL MÁXIMO

Con el Galaxy S25 Ultra, Samsung lleva la optimización del tiempo al siguiente nivel con funciones como **Now Bar**, que ofrece acceso instantáneo a información relevante sin necesidad de cambiar entre aplicaciones. Desde recordatorios hasta actualizaciones importantes, todo está disponible al alcance de un solo

**El Samsung
Galaxy S25
Ultra es el
compañero
AI ideal:
combina
Galaxy AI,
potencia y
seguridad
optimizada
para ofrecer
máxima
eficiencia
y alto
rendimiento
cada día.**

vistazo, reduciendo la sobrecarga de información y permitiendo gestionar el tiempo de manera más eficiente.

Por su parte, **Now Brief** facilita la toma de decisiones al proporcionar resúmenes personalizados con los datos más importantes, adaptándose a las preferencias del usuario para garantizar que siempre se reciba la información más relevante de manera clara y concisa.

Esta función promueve una cultura de trabajo ágil, donde la información llega cuando más se necesita, mejorando la productividad de manera integral.

UN ALIADO ESTRATÉGICO PARA EJECUTIVOS

El Galaxy S25 Ultra se posiciona como un aliado estratégico para los ejecutivos que buscan un alto rendimiento, eficiencia y seguridad en su día a día.

Con la potencia de la inteligencia Gemini de Google, un procesamiento potente y un enfoque integral en la optimización del trabajo, la comunicación y la gestión del tiempo, el Galaxy S25 Ultra es la herramienta ideal para aquellos que necesitan estar a la vanguardia en la era digital. Sin lugar a dudas, es una inversión clave para los líderes empresariales del futuro. ■

APETITO BOUTIQUE

La creciente demanda de oficinas pequeñas para pymes o servicios independientes de salud y bienestar, arquitectura o legales, está incentivando el apetito de las inmobiliarias por construir edificios de oficinas boutique en distritos como Miraflores, Surco o Barranco.

Atrás quedaron las casas y departamentos reacondicionados; ahora las pequeñas empresas y los profesionales independientes buscan espacios de 20m² a 100m², bien implementados, con

facturación de Marcan proviene de este negocio, con siete edificios de oficinas boutique y dos nuevos proyectos en camino, ubicados en Miraflores y San Isidro.

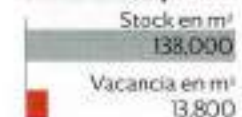
El auge de esta clase de oficinas está siendo aprovechado también por otras inmobiliarias. El Grupo T&C está en pleno desarrollo de su segundo edificio de oficinas pequeñas en Surco, del cual ya vendió el 60%, según su gerenta comercial, Cinthya Guerra. Asimismo, el Grupo Octagon desarrolló un modelo híbrido en Barranco, con oficinas boutique para venta y alquiler y una zona comercial en el semisótano operada por

Mercado de oficinas boutique en Lima

Tasa de vacancia (%)



Cifras al 2024:



Ejes comerciales con mayor número de oficinas (en m²)

Ejército Corporativo*



*Desde el ex cuartel San Martín hasta la Av. Santa Cruz

Fuente: Binswanger

acabados modernos, áreas comunes y estacionamientos. Esta tendencia ha impulsado una reducción drástica de la vacancia de oficinas boutique, que ha pasado de una tasa de 28% en 2022 a un mínimo histórico de 10% en 2024, de acuerdo con el más reciente reporte de oficinas de clase B de Binswanger (ver gráfico).

El segmento en cuestión todavía tiene un gran potencial de crecimiento. "Calculamos que en Lima todavía faltan 4 millones de m² de oficinas pequeñas", estima el presidente ejecutivo de Marcan Inmobiliaria, Humberto Martínez. Actualmente, el 50% de la

el gimnasio b2. "Estamos buscando terrenos en Lince para replicar el modelo", adelanta el asset manager del grupo, Miguel Olano.

Las oficinas pequeñas también atraen al público inversionista que compra para arrendar. "Hay más personas que pueden pagar el alquiler de una oficina de 50m² que una de 500m²", explica el research manager de Binswanger Perú, Max Medina. Hoy, este producto compite con el mercado de segunda vivienda. "Una oficina boutique es tres o cuatro veces más rentable que un departamento en Airbnb", agrega Martínez. (EAA)

TELECOMUNICACIONES

"La caída del acuerdo de PangeaCo dejó un vacío que estamos cubriendo"

Eduardo Zagazeta, CEO de Win, detalla cómo su negocio mayorista ha logrado capitalizar la caída del acuerdo entre KKR, PangeaCo y Entel. Y traza el rumbo que tomará la compañía, ahora bajo propiedad del fondo Linzor Capital.

Win fue adquirida por Linzor Capital en agosto pasado. ¿Cómo acelerará esta operación sus planes de expansión?

En general, desde las conversaciones con Linzor, el objetivo de esta adquisición era acelerar el crecimiento de la compañía, que ya venía con un muy buen *performance*. [Se buscaba] acelerar las inversiones para poder llegar al millón de clientes antes de lo que teníamos previsto. Ahora será en 2027, ya no en 2028.

¿En qué regiones buscará Win continuar su crecimiento?

El 90% de toda nuestra operación está en Lima y el 10% en regiones. Habíamos estado operando en el norte: Piura, Chidayo, Trujillo y Chicla. Luego, nos fuimos al norte chico. Tuvimos que detenemos un poco para generar eficiencia operacional, conocer y entender lo que los clientes buscan en regiones. Ya tenemos ese entendimiento y nos da la tranquilidad para acelerar las inversiones. En el 1T25 iniciaremos en Arequipa, Huancayo y Cusco. Y hemos iniciado una expansión hacia el sur chico. Las inversiones ascienden a \$180 millones.

¿Cuál es la meta de *market share* para este 2025?

Cerramos 2024 con más de 600,000 clientes activos [en internet fijo]. Este año, esperamos crecer 25%. Eso significa llegar a los 750,000 clientes, lo que nos acerca a un 20% de *market share*.

¿Cómo le va a Win con el negocio mayorista de Internet, que involucra el subarriendo de parte de la capacidad de red?

Nuestra red es lo suficientemente grande como para que otros operadores puedan utilizarla. El primer cliente fue DirecTV. Hoy, tenemos tres operadores montados y hay un cuarto en proceso de conexión. Deberíamos terminar el año con cinco o seis clientes. Por otro lado, la caída del acuerdo entre KKR, PangeaCo y Entel dejó un vacío en el mercado que estamos cubriendo. Este negocio puede representar 15% de la facturación en el 2026.

¿Win estaría interesado en ser socio de PangeaCo?

Nuestra red cubre tres millones de hogares y, con el despliegue de ahora, llegaremos a cuatro millones; [algo] más grande de lo que PangeaCo estaba construyendo. Creo que no nos complementa. (ASU)



“Las mejores empresas invierten entre 3 y 5 veces más en su gente que en tecnología misma”

El Dr. Michael Housman es experto en asesorar a las organizaciones para aprovechar los avances en inteligencia artificial y comparte las claves que las empresas deben conocer. Es el CEO de AI-cclerator y será Keynote speaker en el Data & AI Summit 2025.

Cómo impactará la explosión de inteligencia artificial (IA) en los consumidores?

Afectará a los consumidores en el sentido de que, literalmente, cada tecnología con la que interactúan tendrá IA, ejecutándose bajo el capó. Jeff Bezos lo compara con la electricidad, pues alimentará todo, desde los dispositivos de consumo hasta todas las aplicaciones que utilizamos a diario. Se volverán más inteligentes, más intuitivos y más personalizados.

¿Cuáles son las claves para que una empresa pueda beneficiarse del poder de la IA?

Las empresas deben ver esto como un viaje de transformación a largo plazo, de la misma manera que necesitaban reinvertir en sus capacidades digitales cuando Internet se convirtió en algo común en la década de 2000. Eso significa estar al tanto de los últimos y mejores avances y buscar constantemente oportunidades para invertir en estas herramientas.

Pero la tecnología es solo la mitad de la respuesta: cuando estas iniciativas fracasan, generalmente es porque no invirtieron en capacitar o rehabilitar a su gente. Según mi experiencia, las mejores empresas invierten entre 3 y 5 veces más en su gente de lo que invierten en la tecnología misma.

¿Cuál es la intersección que identifica entre la gestión de datos y la sostenibilidad?

La IA es realmente capaz de hacer dos cosas: automatizar procesos humanos y ayudar a las personas a tomar mejores decisiones. El uso de la IA para mejorar la sostenibilidad se trata en realidad de lo segundo: ayudar a los humanos a tomar mejores decisiones sobre el uso de los recursos de las que podríamos tomar de otro modo.

Como seres humanos, todos sufrimos de toneladas de sesgos incorporados en nuestra toma de decisiones y la ciencia de datos ayuda a eliminarlos. Por supuesto, los datos son el sustrato sobre el que construimos esos algoritmos. Si no nos tomamos el tiempo para implementar prácticas sólidas de gestión de datos, terminaremos en una situación de “basura que entra, basura sale” y ninguno de nuestros conocimientos vale la pena.

¿Qué casos de éxito puede compartir sobre analítica de datos y sostenibilidad?

Varias empresas han utilizado con éxito la IA y el análisis de datos para impulsar los esfuerzos de sostenibilidad. Por ejemplo, DeepMind de Google aplicó IA para reducir la energía de refrigeración en sus centros de datos en un 40%, reduciendo significativamente su huella de carbono. Unilever utiliza análisis impulsados por IA para optimizar su cadena de suministro, reducir el desperdicio de alimentos y mejorar la eficiencia de los recursos. Shell aprovecha la IA para detectar fugas de metano en tiempo real, evitando emisiones nocivas y

mejorando el cumplimiento ambiental.

Estas historias de éxito destacan cómo los conocimientos impulsados por la IA pueden transformar las iniciativas de sostenibilidad, lo que demuestra que la toma de decisiones basada en datos genera beneficios tanto ambientales como económicos.

¿Qué recomendaciones les puede dar a las empresas para beneficiarse con los avances tecnológicos y destacar en el mercado?

Las empresas deben adoptar una mentalidad de innovación continua e invertir tanto en tecnología como en personas. Esto significa mantenerse a la vanguardia de las tendencias en IA, automatización y ciencia de datos y, al mismo tiempo, fomentar una cultura de aprendizaje y mejorar las habilidades de los empleados para trabajar junto con estos avances. Deben integrar la IA en sus operaciones principales, identificando casos de uso que impulsen la eficiencia, mejoren la experiencia del cliente y creen una diferenciación competitiva. Además, la creación de marcos sólidos de gobernanza de datos garantiza que los modelos de IA proporcionen conocimientos fiables y éticos.

Las empresas que adopten estas estrategias no solo obtendrán una ventaja competitiva, sino que también prepararán sus negocios para el futuro en un mundo cada vez más digital e impulsado por la IA. ■

AGROPECUARIO

GOLPE DE USAID AL CACAO



El cacao logró ubicarse, por primera vez, entre los cinco principales productos peruanos exportados en 2024, favorecido por precios récord (\$5,190) y un aumento en el volumen de producción (41%). Pero este notable desempeño, hoy, podría estar en riesgo.

Uno de los catalizadores de la industria fue la profesionalización de los agricultores, mediante asesorías técnicas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (ver gráfico). Dicho trabajo conjunto buscó desarrollar cultivos alternativos para erradicar plantaciones de hoja de coca. "Gracias a USAID, tenemos un desarrollo

importante del café y cacao", afirma el CEO de Sumaqa, Israel Pisetsky.

Los programas de USAID permitieron mejorar el uso de parcelas y elevar la calidad del producto en el último tiempo. "En 2000, Perú exportaba US\$20 millones en cacao y derivados. En 2024, llegamos a US\$1300 millones", cuenta el ex director de Alianza Cacao Perú, un programa financiado por USAID, José Iturrios.

Este incremento permitió rentabilizar los cultivos. En un lustro, por ejemplo, el precio de 7 kg de grano seco pasó de

\$49 a \$290, según el productor que lidera el cultivo de cacao en la provincia de El Dorado (San Martín), Miguel Reátegui.

Si la administración del presidente de Estados Unidos, Donald Trump, insiste en suspender la ayuda económica de USAID —medida que un juez federal acaba de paralizar—, frenaría el desarrollo interno de plantaciones más productivas y rentables. Y lo haría en un contexto en el que los productores aun se están adaptando a la normativa "cero deforestación" de la Unión Europea, como recuerda Gonzalo Ríos, gerente de la cooperativa Acopagro, cuyas plantaciones se ubican en San Martín.

Como alternativa, el Estado peruano podría asumir la cobertura de los fondos que provienen de USAID, estima el exdirector

de Agronural, Marco Vinelli. Al respecto, Devida confirmó que los proyectos de café y cacao que asisten este año tienen financiamiento. El reto será llegar a zonas alejadas y desarrollar nichos especializados.

Pese a ello, el avance de la industria permitiría alcanzar buenas cifras de exportación en 2025. Los precios altos se mantendrían, según prevé el analista senior de Fresh Fruit, Abel Pérez (CGC).

El cacao fue el cuarto producto peruano líder en exportación en 2024

Evolución de la inversión de USAID en el Perú En millones de US\$

■ Agricultura ■ Total



Fuente: Foreign Assistance.gov, Gobierno de EE.UU.

Plaza San Miguel



RETAIL

"La estrategia es tratar de alcanzar las cifras de 2024"

Héctor Terrones, CEO de Plaza San Miguel, explica que las proyecciones para este 2025 son conservadoras, debido a la incertidumbre preelectoral. Adelanta que el área arrendable del mall aumentará en 1700 m².

El 2024 fue un mejor año para el retail. ¿Cómo le fue a Plaza San Miguel?

Fue un año de recuperación. Desde 2016 veníamos con un proceso de ampliación del 36% de área arrendable. Estos años han sido de nivelarse y llenar los espacios de las ampliaciones. Cerramos 2024 con un vacancy de 3,8% en términos de tiendas menores, sin considerar el espacio que dejó Paris.

¿Ya lograron ocupar los cuatro pisos que dejó Paris?

Nos faltan dos pisos. El tercero lo va a ocupar una operación de entretenimiento, en 3.000 m². Y en el cuarto piso entrará un instituto o locatario del rubro académico.

¿Cuánto crecieron el año pasado respecto a 2023?

En promedio crecimos 5%. Deportes y cuidado personal son dos categorías que vienen creciendo arriba de 20%. Las ancías crecen 9% gastronomía, 5% y tecnología, 17%. Y tuvimos entre 2,7 a 2,8 millones de visitas por mes, un nivel superior a la prepandemia.

La inseguridad se viene acentuando desde el año pasado.

¿Cómo impacta en sus costos?

Hemos reforzado mucho las políticas y protocolos de seguridad. Aumentamos los efectivos y redujimos los m² que vigila cada uno. El OPEX para seguridad lo aumentamos en 20%, no porque tuvimos incidentes, sino porque actuamos de manera disuasiva.

¿Esperan llegar a un vacancy de 0% este año?

Nuestra proyección es reducir a un 3%, pero también estamos agregando algunos m² más. Ya no tenemos lugar para construir más en el centro comercial, pero siempre hay posibilidades de optimizar ciertas zonas y ganar área arrendable. Calculamos que pueden ser unos 1.700 m² más. Y tenemos US\$4 millones en carpeta para renovación de arquitectura.

¿En cuánto esperan cerrar el 2025?

La estrategia para este año es tratar de obtener las cifras del 2024, porque es un año preelectoral, con ruido interno. (AÑO)

SEMANAeconómica

ESPECIAL

EDUCACIÓN

- Los programas y especializaciones **más valoradas por el mercado**
- La **irrupción de la gestión humana** en la oferta de maestrías y postgrados
- La apuesta por la **certificación especializada como valor diferencial**
- Las **claves del financiamiento** en los créditos de estudios

Contacto comercial: publicidad@se.pe



Cierre de publicidad:
19 de febrero

Fecha de publicación:
23 de febrero



BOLSA DE VALORES DE LIMA

La fiesta de las utilidades se modera

Las ganancias extraordinarias vistas entre las compañías líderes de la BVL en 2024 moderarían su avance este año. El sector financiero y el de construcción apuntan a mostrar el mejor desempeño.

El incremento de la utilidad neta total de las empresas líderes de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) se moderaría en este 2025, tras registrar un avance de doble dígito en 2024. El dinamismo que viene mostrando la demanda interna será el principal motor de crecimiento de las ganancias este año. Para Kallpa SAB, la utilidad de las compañías top de la BVL aumentaría en 7.4% durante 2025, mientras Credicorp Capital estima un 6% y Renta4 SAB vaticina un 4%. Cifras positivas, aunque menores a las vistas en el 2024, cuando se rompió la barrera del 30%.

Además de la recuperación de la economía local, en 2024 las ganancias de las compañías se vieron beneficiadas por efectos cambiarios y la venta de algunas subsidiarias, lo que elevó la base comparativa. Vistas las proyecciones de crecimiento del PBI cercanas al 3% para este año, es de esperarse que las compañías líderes sigan generando utilidades, como señala el vicepresidente de Research Renta Variable de Credicorp Capital, Miguel Leiva. Pero todo apunta a que será a niveles más moderados.

Para 2025 se esperan desempeños diferenciados, principalmente, entre los sectores vinculados a la demanda interna —como el financiero y el de construcción— y el sector minero. “En demanda interna estamos esperando crecimiento de casi doble dígito y vemos más moderación en minería”, apunta el head of Research de Kallpa SAB, Marco Contreras.

Utilidades netas de las empresas del índice S&P/BVL Perú (en millones de S/)



*Extrapolado de análisis de casas de bolsa

Fuente: BVL

Fotomontaje



Las proyecciones optimistas respecto al primer grupo de compañías se sostienen por la reactivación del consumo privado, la recuperación del empleo, la mejora en los ingresos salariales y las condiciones crediticias más favorables.

A eso se suma la puesta en marcha de proyectos mineros y de infraestructura y una inflación bajo control, como resalta el analista senior de Equity Research en Renta4 SAB, César Huiman. “En conjunto, [las empresas vinculadas a la demanda interna] anotarán un avance de 19% en la utilidad neta”, estima Huiman.

El sector financiero, por ejemplo, volvería a marcar este año uno de los mejores desempeños. Se espera un avance en la cartera de créditos de 5% que, junto a la mejoría en el margen neto por intereses, impactaría positivamente en los resultados de los bancos. Hoy, Kallpa SAB prevé que la utilidad del sector crecerá 15.6% y Credicorp Capital estima que las ganancias de las compañías financieras y de consumo podrían subir 20%; sobre todo, gracias al impulso de InterCorp Financial Services (IFS). “Vemos una reducción en los gastos por provisiones de

El sector financiero volvería a marcar en este 2025 uno de los mejores desempeños



IFS", explica Leiva.

El optimismo en las proyecciones también se refleja en las empresas vinculadas con construcción e infraestructura, cuyas utilidades avanzarían entre 13% y 26%. Credicorp Capital ve posible que mejoren los despachos de cemento y Kallpa espera mejores márgenes, por ejemplo, en Unacem y Aenza. Mientras que para el sector consumo se proyecta un crecimiento más moderado de utilidades, de alrededor de 4.6%. Este sería sostenido principalmente por el aumento en los ingresos de InRetail, según Contreras.

Las utilidades del sector minero, que el año pasado se elevaron a doble dígito, mantendrían proyecciones más acotadas, de entre 3% y 5.2% para este año. Pese a la expectativa de que los metales mantengan sus buenos precios, Renta4 proyecta una caída de 5%, debido a la alta base comparativa del 2024. (MAP)

Dicho y Hecho

Acuerdo oficial de compra

En octubre de 2024, SEMANA Económica reveló en exclusiva que Caja Los Andes se encaminaba a adquirir Alternativa, la empresa de créditos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco y de Diviso Grupo Financiero, tras presentar una oferta formal de compra (SE1932). El último jueves, la caja comunicó al mercado el cierre del acuerdo de compraventa por \$425 millones.

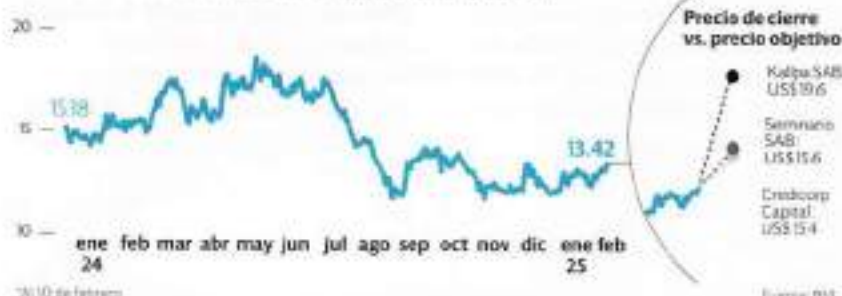


MERCADO DE VALORES

Papeles y Valores Buenaventura

La acción de Compañía de Minas Buenaventura sigue recuperándose y sus perspectivas anticipan un atractivo upside. Al alto precio del oro, que apunta a mantenerse, se suma la expectativa generada por el inicio de operaciones de la mina San Gabriel.

Evolución de la acción de Buenaventura (en US\$)



El papel de Compañía de Minas Buenaventura (BVN), que sufrió una fuerte caída a fines de 2024, podría tener por delante un interesante upside. Ello de la mano de los altos precios del oro, que tenderán a mantenerse frente al desafiante entorno global, plagado de tensiones comerciales y geopolíticas. "Está entre nuestros top picks para este año y creemos que está bastante descontada", afirma el head de Research de Kallpa SAB, Marco Contreras.

La acción viene recuperándose en lo que va de 2025. Actualmente, cotiza en torno a US\$13.42; 12% por encima del cierre del año pasado. Y hay espacio para mayores incrementos, como advierte el vicepresidente de Research Renta Variable de Credicorp Capital, Miguel Leiva. Detrás de esta expectativa están los altos precios del oro y de la plata — ambos explican el 50% de los ingresos de BVN —, así como el éxito del programa de recompra de bonos de Buenaventura.

A futuro, las perspectivas son mayor-

mente positivas. Hoy, se espera que el oro se mantenga en zona de máximos históricos. Así, la entrada en operación de la mina San Gabriel, prevista para fines de 2025, podría representar un importante flujo de ingresos, debido a su alta producción de oro y plata. "Esperamos que reponga la producción de minas viejas como Tambomayo", sostiene el asociado de Research en Seminario SAB, Ricardo Vásquez.

Por el lado de los riesgos, emerge la volatilidad que podría experimentar el cobre. Buenaventura tiene una participación de 20% en Cerro Verde y, al cotizar en Nueva York, es más vulnerable a los vaivenes internacionales. "En el corto plazo, se mueve con el precio del oro. Pero, en el mediano y largo plazo, es oro, plata y cobre", advierte Leiva.

Hoy, Credicorp Capital, Kallpa SAB y Seminario SAB recomiendan comprar. Para las tres casas de bolsa, ahora mismo BVN cotiza por debajo de su valor fundamental. (JTV)

La plata y el oro explican el 50% de los ingresos de Buenaventura

"Apuntamos al *mid-market*, donde la banca ha reducido su exposición"

Fernando Manrique, socio y gerente de inversiones en Macrocapitales SAF, brinda detalles sobre el lanzamiento de su nuevo fondo de deuda privada en dólares, con el que esperan levantar hasta US\$200 millones este año.



Macroconsult

¿Cuál es la actualidad de los fondos de deuda privada que gestionan?

Estamos preparando el lanzamiento del fondo MK Empowerment Private Debt Fund en dólares. Ya tenemos un inversionista ancla de primer nivel, IDB Invest, por hasta US\$30 millones. Apuntamos al *mid-market*, que es la parte alta de la gran empresa y la baja del corporativo, [empresas] con ventas entre US\$20 millones y US\$100 millones, un mundo en el que la banca ha reducido su exposición de manera considerable. Los sectores del *pipeline* son educación, salud, consumo, agro, y electricidad, y los plazos serán de entre siete y 10 años.

¿Cuándo planean terminar de levantar capital para este fondo?

Tenemos unos seis inversionistas que lo están evaluando y estamos en la fase final con varios de ellos. Deberíamos llegar a US\$120 millones en un primer cierre entre marzo y abril. En un segundo cierre, hacia finales de año, llegaríamos a US\$200 millones. Deberíamos empezar a colocar hacia junio.

¿Por qué es buen momento para lanzar un fondo de deuda privada?

La deuda privada complementará al mercado de capitales mientras se reactiva. Creemos que el Perú está empezando a re-

cuperarse en varios segmentos, pero en los últimos cuatro años no ha habido emisiones de mediano y largo plazo, y en el corto plazo han sido principalmente bancarias. Las empresas que no tienen acceso a los grandes mercados internacionales son el segmento en el que queremos participar.

¿Cambió su visión respecto a las tasas del fondo con la llegada al gobierno de Donald Trump en EE.UU.?

Sí, estamos permanentemente atentos a eso. En general siempre hemos creído, incluso antes de Trump, que las tasas no deberían bajar tan rápido. (JTV)

SEMANA económica

Sumamos nuevas voces al mejor análisis



Finanzas

Javier Ichazo
CEO de Mibanco Perú
y líder de Microfinanzas
de Credicorp



Negocios

Rubén Sánchez
CEO del Grupo San Antonio



Innovación

Jurgita Šarkovaitė
Customer Success Director
de Neo Consulting



Desarrollo profesional

María Paz Oliva
Co-fundadora de MBA Perú

Síguenos en:



SEMANAeconómica

ESPECIAL
AUTOS



- Las firmas y modelos que están **marcando la demanda vehicular en el país**
- Los siguientes pasos de la **apuesta por la electromovilidad**
- Los *drivers* del interés del comprador peruano **por las marcas de autos de lujo**
- Las oportunidades que se abren **para el financiamiento vehicular**

Contacto comercial: publicidad@se.pe

Cierre de publicidad:
19 de marzo

Fecha de publicación:
23 de marzo



Ciara Nugent

Por qué Argentina se ha vuelto a enamorar del peso... por el momento

A pesar de la promesa de Javier Milei de dolarizar la economía, la moneda nacional está resurgiendo.

Cuando llegué a Buenos Aires, en junio de 2023, tener pesos argentinos era como quemar dinero. En mis primeros cuatro meses, la moneda perdió más de la mitad de su valor, en medio de una inflación descontrolada.

Los argentinos, que por regla general ahorran todo el dinero que les sobra en dólares estadounidenses, me advirtieron que hiciera lo mismo. En octubre, Javier Milei, economista libertario y entonces candidato a la presidencia de Argentina, declaró que el peso valía "menos que el excremento". Y prometió eliminarlo para sustituirlo por el dólar. Sin embargo, un año después de que Milei asumiera la presidencia, es el peso y no el dólar estadounidense el que está de moda en estos momentos.

El desplome de la inflación, gracias al programa de austeridad de Milei y su continuo uso de estrictos controles de divisas, ha llevado el peso a estabilizarse tanto en el mercado oficial de divisas como en el mercado negro. Eso tras una década de depreciación casi constante. En términos reales, el peso se apreció más de un 40% el año pasado, más que ninguna otra moneda.

Para los argentinos, este es el último giro en una larga y tumultuosa historia de volatilidad monetaria. Muchos

En términos reales, el peso argentino se apreció más de un 40% en 2024, más que ninguna otra moneda

inversionistas locales han aprovechado el cambio para obtener beneficios mediante la implementación de operaciones de acarreo: piden préstamos en dólares, utilizan el efectivo para comprar pesos y cobran la tasa de interés, que es más alta que la tasa de los préstamos en dólares y la devaluación del peso.

Y, aunque el sufrimiento por la crisis económica y las medidas de austeridad es generalizado, los argentinos de clase media están felices, porque sus salarios en pesos valen ahora más en el extranjero. Así, han inundado las playas brasileñas y los centros comerciales chilenos. "Ahora es el momento de irse. Las cosas son más baratas en cualquier otro lugar que aquí", dice María Cristina, una profesora de la Patagonia.

La experiencia de utilizar pesos en efectivo para hacer compras también se ha vuelto menos incómoda. Los billetes de 10,000 y 20,000 pesos recién acuñados, con un valor aproximado de US\$10 y US\$20 respectivamente, han sustituido al anterior billete más grande, que valía sólo US\$2.

Mientras tanto, esos ahorros en dólares que muchos tienen aquí valen menos. Tomás, un amigo argentino que estudia una maestría en administración de empresas, dice que se dio cuenta de

que las políticas de Milei podrían hacer que sus ahorros de US\$10.000 se depreciaran tanto frente al peso que podría quedarse sin dinero para su curso. Por ello, optó por convertir todos sus dólares a pesos e invertirlos en depósitos a plazo indexados a la inflación. "Para un argentino era totalmente ilógico deshacerse de los dólares. Pero si me hubiera quedado con ellos, la matrícula de mi curso me podría haber costado un 50% más", explica.

A la vez que los argentinos sortean hábilmente el panorama del nuevo peso, a los turistas este los ha tomado por sorpresa. Quienes visitan Buenos Aires comprueban que ha pasado de ser una de las ciudades más baratas de Latinoamérica a una de las más caras, con cuentas de bares y restaurantes que a veces superan los niveles de Europa occidental y Norteamérica. Hace poco, durante una visita a un espacio de trabajo cooperativo, escuché a una nómada digital quejándose con su amiga por FaceTime de que la comida aquí era más cara que en Canadá: "¡Una pizza cuesta 20 dólares estadounidenses!", exclamó.

Los argentinos, por su parte, sienten poca compasión por ellos. "La Argentina de ganga de los últimos años era chocante, no esto. La ventaja para los extranje-



ros era nuestra desgracia", remarca un director general.

Hoy, no está claro cuánto durará la fortaleza del peso. Milei ha prometido levantar los controles de divisas y capitales este mismo año. Los economistas estarán atentos para ver cuánta demanda reprimida de dólares se desata.

Hay señales de que el dólar desempeñará un papel más importante que antes, conforme Milei vaya eliminando las restricciones a su uso. A los negocios se les permite ahora mostrar los precios en dólares junto a los pesos, aunque esta práctica aún no está muy extendida. A partir de este mes, los argentinos pueden utilizar tarjetas de débito

denominadas en dólares. Y, lo que es más importante, la amnistía fiscal ha impulsado a la gente a depositar unos US\$15.000 millones en ahorros que estaban escondidos bajo colchones o en el extranjero. Esto ha aumentado la capacidad de los bancos para ofrecer préstamos denominados en dólares.

Daniel Marx, exsecretario de finanzas, dice que los gobiernos argentinos tendrían que demostrar "consistencia a largo plazo" para que el peso se gane realmente la confianza de todos. "Los seres humanos tienden a proteger lo que tienen. Y, si la moneda local no ofrece protección, buscarán alternativas", advierte.

FT

TECNOLOGÍA

Los primeros pasos de la 'tokenización'

Empresas locales de diversos rubros ya exploran la posibilidad de utilizar *tokens* digitales. Los primeros avances alcanzan al *retail*, al sector inmobiliario y al financiero.

La 'tokenización' de activos comienza a abrirse paso en el Perú. Este proceso, que permite la representación digital de bienes físicos o derechos intangibles (como membresías, pases de acceso exclusivos, descuentos y otros beneficios comerciales), ofrece una alternativa ágil para las empresas que buscan digitalizar sus productos y servicios. Y, hoy, compañías locales de sectores tan diversos como el inmobiliario, el financiero, el de turismo y el *retail* vienen evaluando alternativas para incursionar en este mundo.

Los casos de uso de *tokens* son tan distintos como los sectores interesados. "Dependiendo de qué se pretenda 'tokenizar', cada *token* tendrá reglas jurídicas distintas", explica el asociado principal de Torres y Torres Lara Abogados, Alejandro Morales. Por ahora, el *retail* es donde la 'tokenización' tiene más potencial de crecimiento en el país. Ello debido a que, como advierte Morales, la legislación local no complejiza su habilitación. Por el contrario, el uso de *tokens* puede facilitar la gestión de inventarios, la difusión de promociones y el fortalecimiento de las marcas, mediante una experien-

cia de compra más moderna. "Ya hay *retailers* explorando hacer operaciones con clientes", revela la presidenta del Gremio de *Retail* y Distribución de la Cámara de Comercio de Lima, Leslie Passalacqua.

En el ámbito inmobiliario, la plataforma de *crowdsourcing* Proper ya trabaja en un producto que habilitaría la adquisición de fracciones de propiedades en Perú. Como parte del proceso, sin embargo, se ha topado con importantes desafíos regulatorios. "Si encontramos una solución eficiente bajo la regulación local, lo mejor es hacerlo localmente. Si no, lo haríamos en EE.UU. para [clientes de] Latam", dice su fundador, Jorge Campos.

Hoy, el *retail* es donde la 'tokenización' muestra más potencial de crecimiento

En el mundo financiero, los primeros pasos de esta 'tokenización' se vinculan hasta ahora con el resguardo de *tokens* digitales y la instalación de 'ambientes de custodia'.

"Al pasar a una custodia institucional, das mucha más seguridad a los dueños de los activos", explica Javier Salinas, fundador de Block4e, que provee soluciones tecnológicas a entidades que buscan instalar 'ambientes de custodia'. Prosegur Cash, por ejemplo, habilitaría el suyo entre 2025 y 2026. "Estamos en busca de socios financieros para la implementación", adelanta su director Comercial, Alberto Paiva.

Para que las iniciativas en curso logren ser exitosas, la familiarización del público con la 'tokenización' de activos será clave; especialmente, en las que involucran captación de inversiones. "Tenemos clientes desarrollando aplicaciones para salir al mercado en los próximos meses. Pero probablemente no sea fácil ganar la confianza de un inversionista", reconoce José Zárate, co-fundador de la compañía peruana de servicios de 'tokenización', Stampio.io. (MAB)

Proceso de 'tokenización' de activos



Fuente: Bitstamp/Alejandro Morales

Líderes que hablen menos y escuchen más



Marlene Negreiros
VP Corporativa de Talento y Cultura
de Grupo UNACEM

La mayor o menor capacidad de escuchar activamente a nuestros equipos definirá la calidad de liderazgo que consolidemos en una organización.

Una reciente investigación del Workforce Institute, a nivel mundial, demostró que el 86% de los empleados no se siente escuchado y que el 63% cree que su opinión es ignorada. Pocas habilidades, sin embargo, son más importantes para una comunicación eficaz y un liderazgo sólido que la capacidad de escuchar. Prueba de ello es que, según *Harvard Business Review*, los líderes son considerados un 37% más efectivos en sus roles cuando usan la escucha para fortalecer sus relaciones laborales.

Los líderes que escuchan activamente tienen una visión más completa de los desafíos que enfrenta su equipo. Así, la calidad de la escucha define la calidad del liderazgo. Y una escucha activa requiere un alto grado de autocontrol. Para desarrollarla, hay que entender qué implica una comunicación eficaz y aprender también a estar en silencio.

Las personas escuchamos desde el mundo que conocemos, lleno de juicios que dictan nuestro comportamiento. Escuchamos a nuestro interlocutor, pero, a la vez, escuchamos a nuestro cerebro, a través de esos juicios. Los juicios vienen del pasado, se emiten en el presente y pueden cerrar posibilidades en el futuro.

Todo líder debe aprender a escuchar sin juicios, concentrándose en el mensaje del otro. Porque escuchar no es sólo procesar palabras, sino también emociones, gestos y silencios. Oír se convierte en escuchar sólo cuando atiendes de manera integral. Cuando eres consciente de qué ruido debes dejar de lado y cuando logras redirigir la atención al interlocutor.

Hoy, la interrupción es una gran tentación. Muchas veces nuestro cerebro quiere intervenir y resolver el problema antes de que el interlocutor culmine.

Aprendamos a escuchar sin prejuicios, a atender lo dicho y no dicho, a no interrumpir. Sólo así fomentaremos entornos donde fluyan libremente las ideas y los equipos se sientan atendidos, respetados y comprendidos.

"El objetivo de 2025 es doblar la facturación de 2024"

Maria Laura Márquez, CEO de Caleidos, comparte los planes de la tecnológica para duplicar el negocio este 2025. Hoy, Toyota, Belcorp y Grupo AJE son algunos de sus principales clientes.

¿Cuáles son sus principales objetivos para el 2025?

Durante los próximos tres años, tenemos como objetivo crecer cinco veces lo que fue Caleidos en 2024. De hecho, el objetivo del 2025 es doblar la facturación de 2024, que fue de \$13.9 millones. Este año esperamos que llegue a los \$24 millones.

En noviembre de 2024 fortalecieron su área Comercial con el ingreso de Gonzalo Márquez. ¿Cómo contribuirá al crecimiento de Caleidos?

Tenemos una estrategia de crecimiento bastante agresiva. Creemos que tenemos todos los vientos a favor para lograrlo: el mercado *cloud* está creciendo a un ritmo de 20% en el Perú. Hay una oportunidad muy grande, no sólo en el Perú, sino también internacional. Con la entrada de Gonzalo, yo tomaré más foco en la internacionalización.

¿En qué geografías buscan expandirse?

Trabajamos con miras a Estados Unidos, donde hemos tenido un buen *feedback* de clientes importantes, resaltando las buenas prácticas que estamos implementando y el valor que están generando los servicios que damos. En Latinoamérica, estamos trabajando con Chile, Ecuador y Cos-

ta Rica. Buscamos crecer más en esos países y continuar la expansión en Latinoamérica.

¿Qué tan relevante es hoy la demanda de estos países para su facturación?

Por el momento es menor, un 10% o 15% de la empresa. Esperamos que los ingresos del extranjero sean un 30% o 40% en los próximos dos años.

¿Cómo se preparan para gestionar ese crecimiento?

Uno de los retos más grandes es el talento. Hace años venimos entrenando a nuestros propios especialistas. Ahora, estamos lanzando el *Cloud Training Program* para generar *trainees*. Está enfocado en mujeres en tecnología. [El objetivo es] especializarlas en *cloud* y, luego, llevarlas por especialidades como DevOps, ciberseguridad, inteligencia artificial y *data*. (MAB)



SEMANA ECONÓMICA

La deuda de las áreas de Talento con la IA



Sebastián Ausín,
Country Manager de Buk Perú

En las áreas de RR.HH. persiste cierto recelo para explotar las bondades de la IA. Su implementación exitosa sólo será viable si se involucran de lleno con esta.

Las áreas de Recursos Humanos (RR.HH.) se enfrentan hoy a la irrupción transformadora de la Inteligencia Artificial (IA). Si bien existe un creciente optimismo sobre su potencial, persisten reservas sobre su implementación, sobre todo, en lo que respecta a la ética, la seguridad y la calidad de los datos. Según el 'Estudio de Tendencias de HR', desarrollado por Buk, hoy 61% de los profesionales de RR.HH. aún no emplea la IA activamente.

La clave en 2025 no reside simplemente en adoptarla, sino en comprender y gestionar la bidireccionalidad entre esta tecnología y el factor humano. Si al inicio se pensaba en la responsabilidad humana de mitigar los sesgos en la IA, ahora se reconoce una dinámica interactiva, donde la IA y los humanos pueden colaborar para identificar y mitigar sesgos, dis-

criminales y prejuicios.

Este cambio conlleva dos desafíos: educar a la herramienta y utilizarla como auditor de sesgos humanos. Ello demanda un entrenamiento y configuración adecuados, que desmitifique la idea de que esta es una tarea exclusiva de los equipos de tecnología. Los profesionales de RR.HH. deben involucrarse, desarrollando conocimientos e incluso formándose en *prompt engineering* para optimizar la interacción con los modelos de lenguaje.

La IA puede ser un auditor externo, cuya capacidad de procesamiento del lenguaje natural sea empleada para sondear y prevenir sesgos o situaciones de discriminación, acoso o violencia. Para lograrlo, la claridad de objetivos, la integración de la IA en tareas de RR.HH., la retroalimentación, las métricas de evaluación bidireccional, la transparencia y la confianza son fundamentales.

Una implementación exitosa de la IA en RR.HH. será inviable si no reconocemos los posibles sesgos de datos históricos, algorítmicos, de interpretación y la discriminación indirecta. E igual de inviable será si los equipos técnicos y de RR.HH. no colaboran entre sí. ■

Hoy, 61% de profesionales de RR.HH. no usa activamente la IA

SEMANAeconómica



SEMANAeconómica

Las más importantes primicias empresariales y el mejor análisis del mercado para los tomadores de decisiones del Perú

Síguenos en:



Escanea el código QR y suscríbete



SE

Evento

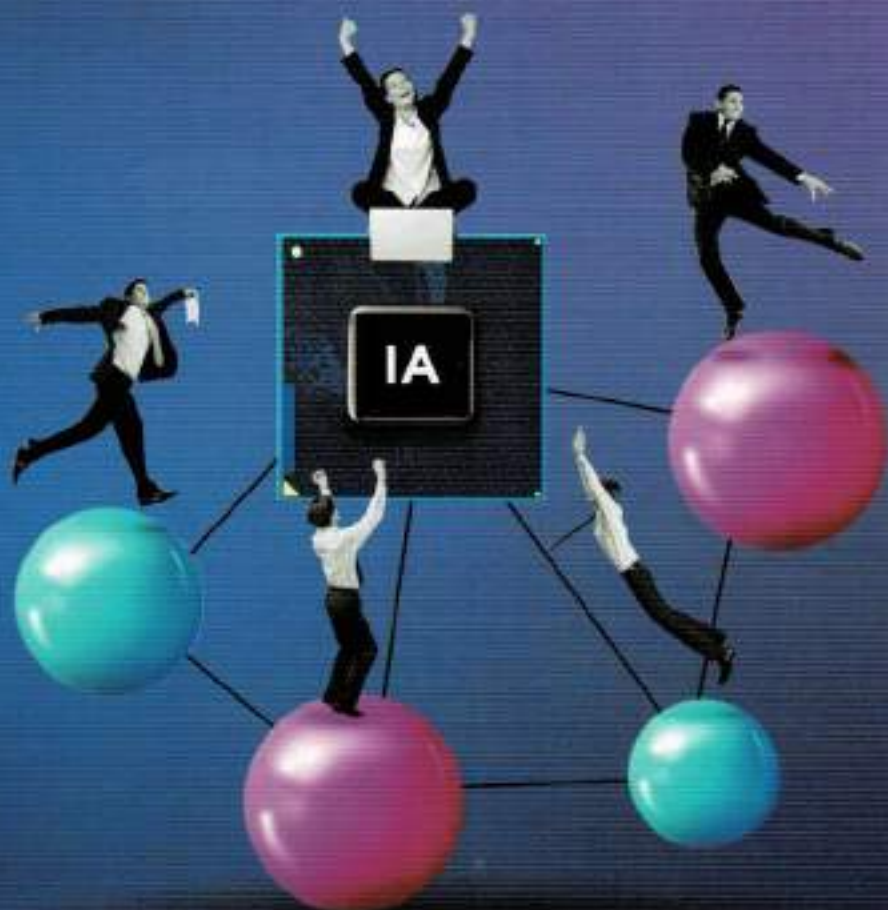
Cultura y liderazgo en la era de la IA

Construyendo las organizaciones del futuro

19 MARZO

8:30 AM

Hotel Pullman
de San Isidro



Con el auspicio de:



TRIBUNAL FISCAL

Definición tributaria para las franquicias



Para que Sunat exija el pago del 30% del IR, correspondiente a una franquicia, ahora deberá probar que el contrato entre franquiciante y franquiciado incluye la transferencia de *know how*.

El panorama tributario se ha esclarecido para el modelo de franquicias en el Perú. De cara al pago del Impuesto a la Renta, la Sunat ahora sólo podrá considerar que una empresa peruana tiene un contrato de franquicia con una compañía extranjera cuando dicho acuerdo precise que existe una transferencia clara del *know how* del negocio. Así lo definió el Tribunal Fiscal, como parte de un precedente vinculante fijado en una resolución de diciembre pasado.

La sala admitió el reclamo de un contribuyente peruano que firmó nueve contratos de licencia de uso de marca y de prestación de servicios con una compañía de *marketing* de origen mexicano. Por la suscripción de dichos acuerdos, la Sunat exigía que la peruana tributara como si fuera una franquicia de la firma mexicana, pues consideraba que sólo el número de acuerdos firmados le otorgaba esa característica. El Tribunal Fiscal, sin embargo, desestimó este planteamiento.

Como parte de su fallo, la sala dejó claro que un negocio peruano sólo puede ser considerado como franquicia de una empresa foránea cuando en los contratos haya una transferencia indudable del *know how*. Es decir, cuando la empresa extranjera le ceda a la firma peruana conocimientos o capacidades directamente dirigidos a que esta última pueda operar la marca con la misma calidad de la matriz. "Ahora se hace explícito, [cuando] antes era un tema que se desprendía de la norma. Aunque se llame a un contrato de otra forma, como 'uso de licencia' o 'prestación de servicio', siempre que se transmita un *know how* se considerará como una franquicia", explica el socio de Hernández y Cia., Leonardo López.

En su precedente vinculante, el Tribunal Fiscal concluyó que un contrato de transferencia de *know how* sólo tiene como obligación trasladar conocimientos. Estos son considerados como contratos diferentes a los de prestación de servicios, ya que exigen que la empresa titular realice actividades especializadas y que movilicen a su personal. También se diferencian de los de asistencia técnica, porque estos no requieren

de la transferencia de ningún *expertise*. "El Tribunal dice que el *know how* es una renta pasiva, que comprende la capacitación y la entrega de un manual de operaciones, con los que se transfiere el conocimiento. Las prestaciones de servicio son actividades específicas por las que te contratan y, en el caso de las franquicias, se debe pagar para tener los derechos de explotación de una actividad comercial", precisa el socio de Cuatrecasas, Juan Pablo Porto.

El nuevo criterio planteado por el Tribunal Fiscal no afectaría, en gran medida, a los contratos de franquicias multinacionales que actualmente operan en el Perú.

Ello ya que estos suelen tener los acuerdos bastante claros con su contraparte nacional, como remarca la socia de Payet, Rey, Cauvi, Pérez, Vanessa Watanabe. Pero las empresas que busquen franquiciar nuevas marcas sí deberán considerar lo recientemente resuelto por el Tribunal Fiscal. "Se debe pagar un 30% de impuesto a la Renta por un contrato de franquicia. Los contratos de asistencia técnica tienen una retención del 15%. En el caso de la licencia de uso de marca es de 30%, pero se puede reducir hasta 15%, según los convenios tributarios que se tengan firmados con otros países", añade Watanabe. Por dichos tratados, el pago podría incluso llegar a cero.

En el caso analizado por el Tribunal, el convenio firmado por Perú y México para evitar la doble imposición debía evitar el pago de impuestos al contribuyente peruano. Pese a ello, la Sunat exigía que todos los contratos suscritos por el franquiciante y el franquiciado paguen la tasa aplicable a las franquicias: 30%. (JM) ■

"Siempre que se transmita un *know how*, será considerada franquicia"

SEMANAeconómica

ESPECIAL

EQUIDAD Y DIVERSIDAD

- Las empresas peruanas que **están encontrando valor en la diversidad**
- El **avance de una equidad** que debe ir más allá de la capital
- La respuesta local a la **corriente internacional 'anti-woke'**
- La **adecuación de los beneficios corporativos** a una realidad más diversa

Cierre de publicidad
3 de marzo

Fecha de publicación:
9 de marzo

Contacto comercial:
publicidad@se.pe



ALERTA TRANSGÉNICA

El nuevo reglamento que busca regular el etiquetado de alimentos genéticamente modificados –también conocidos como transgénicos– obligará a las empresas a asumir mayores costos para cumplir con la normativa y, así, evitar sanciones del Indecopi.

La exigencia de informar al consumidor sobre la presencia de componentes transgénicos en los alimentos existe en el Perú desde el 2010, cuando se promulgó el Código de Protección y Defensa del Consumidor. Pero dicha norma no fijó parámetros para regular el etiquetado, lo que generó incertidumbre durante los últimos 15 años.

Ahora el reglamento propuesto por el Indecopi, que recibirá comentarios y sugerencias hasta el 24 de abril, plantea que todos los alimen-

tos cuyo porcentaje de componentes transgénicos sea mayor al 3% lleven una etiqueta de advertencia al consumidor. "Un aspecto positivo de este reglamento es que va a traer certeza jurídica a los agentes involucrados. Entonces, esto va a traer racionalidad en la aplicación del artículo 37 del Código", opina el investigador senior del International Center for Law and Economics, Mario Zúñiga.

El cambio de etiquetas –ya sea por adaptación o diseño–, sin embargo, representará un gasto inicial para las empresas. Y la propuesta de reglamento, además, busca exigir que la información declarada esté sustentada en informes de laboratorios acreditados por el Instituto Nacional de Calidad (Inacal) u organismos equivalentes. Una exigencia que impactará a aquellas empresas que ya cuentan con laboratorios propios no acreditados, y que se verán obligadas a incurrir en gastos adicionales para cumplir con

Etiquetado de Alimentos Genéticamente Modificados

La etiqueta puede decir: "Alimento Genéticamente Modificado" o "Alimento GM"



El etiquetado puede incluir:

- Adhesivos de difícil remoción
- Impresión indeleble
- Resistente a temperaturas bajas y altas según su uso
- No deben cubrir información al consumidor

Fuente: SEMANAeconómica

la normativa. "Todas las empresas tienen procesos para asegurarse de cumplir con los estándares sanitarios. Esos protocolos ya no serán evaluados sólo por su propia área de calidad, sino por estos laboratorios [acreditados]", explica el socio de

Hernández & Cia, Giancarlo Baella. A ello se suman las dudas que genera el reglamento en torno a cómo se sancionarán las infraccio-

nes, según su nivel de gravedad. Como no existieron parámetros durante los últimos 15 años, el Indecopi se limitaba a imponer amonestaciones. Pero bajo el reglamento propuesto, podría imponer multas que oscilarían entre \$267,000 y \$2.4 millones. "El

Indecopi deberá evaluar el valor de las multas impuestas", finaliza la socia de Payet, Rey, Cawi, Pérez, Julia Loret de Mola (TOT)

Los alimentos con más de 3% de componentes transgénicos deberán ser etiquetados

'PUENTES' PREDECIBLES

Un proyecto legislativo que busca darle a las empresas mayor predictibilidad sobre los días no laborables 'puente' empieza a reunir mayores consensos en el Congreso de cara a una posible aprobación.

Propuesta por la congresista de Avanza País, Adriana Tudela, la iniciativa plantea la creación de un esquema para determinar cuáles serán los días no laborables 'puente' en las semanas que tienen un feriado ya programado. De esta forma, si un feriado está previsto para un martes, el lunes de esa misma semana pasará a ser día no laborable. Si el feriado cae jueves, el día declarado como no laborable será viernes. El esquema es obligatorio para

el sector público y optativo para las empresas privadas. El día no laborado se podrá recuperar.

El dictamen fue aprobado en noviembre por la Comisión de Trabajo y Seguridad Social con 14 votos a favor y una abstención. Para llegar al Pleno también deberá recibir el visto bueno de la Comisión de Economía. Su presidente, Ilch López, confirmó a SEMANAeconómica

que este será uno de los temas prioritarios cuando reinicie la legislatura en marzo.

"Por lo menos, ahora se busca saber de antemano cuando habrá puentes"

Ocho congresistas que ya apoyaron la iniciativa en Trabajo también tienen asiento en Economía. Si bien algunas bancadas

no la respaldarán en bloque, como Acción Popular, no hay voces que se opongan a ella.

La propuesta abre la posibilidad de tener un poco de orden

en un escenario de poca productividad, ya que desde 2024, existen 16 días feriados en el Perú que suelen complementarse con días no laborables 'puente' para incentivar el turismo. "El Ejecutivo suele aprobar estos 'puentes' de días no laborables, lo que mella la productividad. Por lo menos, hoy se busca saber de antemano cuándo habrá puentes", afirma el gerente de asuntos corporativos de una de las empresas más grandes del país, quien aceptó declarar bajo la reserva de su identidad.

Más allá de que los privados tengan potestad para decidir si otorgan los puentes festivos, el esquema no se aplicará en algunos sectores, advierte María Haydee Zegarra, socia de Rebaza, Alcázar & De las Casas. Se trata de aquellos en los que los cronogramas de labores ya incluyen el pago de feriados, asegura. (JM)

El ojo del Congreso en los días no laborables

Proyectos	Bancada	Estado
Crea "puentes festivos" para dar predictibilidad a los días no laborables	Avanza País	Aprobado en Comisión de Trabajo, pendiente en Comisión de Economía
Convierte seis feriados en días no laborables compensables	Alianza Para el Progreso	Pendiente en Comisión de Trabajo
Elimina seis feriados nacionales	Acción Popular	Pendiente en Comisión de Trabajo

Fuente: Congreso



SE

PRÓXIMAMENTE

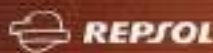
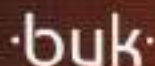
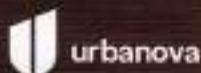


**CLUB DEL
TALENTO**



Uno de los foros más importantes e influyentes de SEMANAeconómica regresa para seguir marcando la pauta de las tendencias que guiarán la gestión humana y la transformación cultural de nuestras organizaciones en este 2025. Súmate a la conversación de los referentes del mercado.

Con el auspicio de:



Suma a tu empresa



• SAVE THE DATE •

TECHO DE CRISTAL

SEMANAeconómica presenta la décima edición de uno de los eventos de **equidad de género** más grandes del sector corporativo.

13 MARZO

AUDITORIO DEL BBVA



Con el respaldo de:



Konecta



BBVA

